

文章编号: 1003-2053(2020)04-0595-08

“大会战”中的组织协调 ——以新中国初期的麻风和疟疾防疫为例

王程韡

(清华大学科学史系, 北京 100084)

摘要: 西方的组织协调理论,多以个体利益和整体效率的平衡作为其核心假设。通过回溯新中国初期麻风和疟疾防疫的历史,研究发现,市场机制以外的组织协调模式是可能的。“大会战”中组织协调主要依赖于有限责任的工作组和各种形式的现场会、培训班实现了自下而上再自上而下的经验遴选和扩散。直接回应社会挑战,去除了本位主义的藩篱,满足了科学发展所必需的无私利性原则,也让两个短期的任务导向的工作具有了长期扩散导向的意义。这些都是我们必须正视的历史经验。

关键词: 大会战; 麻风; 疟疾; 组织协调; 工作组

中图分类号: N01

文献标识码: A

DOI:10.16192/j.cnki.1003-2053.2020.04.004

一般认为,对组织活动的有效协调是保证组织高效运作、提高组织绩效的关键^[1]。尤其是对于正式目标、资源分配和自主权等方面都没有办法一开始就做到尽善尽美的大型项目而言,协调更是十分必要的^[2]。协调一方面是为了更好地适应各子任务之间在高度的相互依赖性,一方面则是为了更好地应对开发过程中随时可能出现各种新形势的新变更。大量事实也证明,越早在研发项目中进行协调,其干预的效果就越有效^[3]。特别是针对包含着不确定性极高的研发过程的复杂项目,管理学家不但总结出诸如结构型、混合型、非正式型和内部市场等多种协调机制^[4],还在集成产品开发(Integrated Product Development, IPD)等标准化产品开发工具中,加入了降低原职能部门、业务执行部门之间的协调成本的操作性方法,以最大程度地提高产品开发的工作效率、缩短产品的开发周期^[5]。

既有的组织协调理论的运作无外乎基于两个根本预设:一是组织参与协调与否的核心考量是其个体利益的最大化,二是协调的整体目标是旨在实现整体效率的最优化。企业或企业联盟在一种市场动机的指引下,以一个一致性的“利益-效率”原则来实现协调是相对容易的。比较而言,尽管在某些应

急响应的框架下也会存在“无中心网络”的协调情况^[6],但在大多数情况下,公共部门之间的组织协调往往面临着更大的困难,甚至连艰难建立起来的组织间网络能否真正起到作用,都要打一个大大的问号^[7]。其根本原因在于公共部门本身在承诺付出的时间、努力和关注点等方面的差异,致使它们对于利益和效率的界定本身都产生了截然不同的判断。因此在西方的经验里,涉及到公共部门的组织协调甚至经常被形容为一种噩梦般的存在。

但在东方,特别是在社会主义中国的情况却并不尽然。部分得益于对苏联模式的借鉴,中国创造性地使用了所谓的“工作组”模式打破条块分割体系的政治体制,打赢了一场又一场举国体制的“大会战”。有人甚至以此认为在那样一个特殊的年代,正是有了“工作组”,异议和矛盾才得以平稳化解,各项政策也才得以有效实施^[8]。然而今天的我们始终对于当年的“工作组”如何运作知之甚少,以至于或是突出钱三强、钱学森等战略科学家的“能人”角色^[9],或是刻意夸大了威权主义体制下领导重视的重要作用——比如认为在著名的“两弹一星”项目中,是周恩来亲自担任了十五人专门委员会主任,才“协调了各方,集中了力量”,让“两弹一

收稿日期: 2019-07-29; 修回日期: 2019-09-27

基金项目: 国家自然科学基金应急管理项目(L182400018; L1624016)

作者简介: 王程韡(1982-)男,吉林公主岭人,副教授,博士,研究方向为科学技术学理论与方法论、医学史和医学人类学等。E-mail: chadwick@tsinghua.edu.cn。

星”变成一项“中央的重要工作”^[10]。如果那样,就不能够解释为什么有很多同样有领导重视、“能人”牵头的大项目,比如 708 工程(即民用大型客机“运 10”项目),却最终无法协调甚至惨遭失败。因此,打开包括“工作组”在内的组织协调的黑箱,厘清其真正影响到其运行的机制,才不至于辱没新中国初期宝贵的制度遗产。

1 麻风和疟疾历史资料里的田野工作

为了更加淋漓尽致地展现组织协调的运作机制,这里选择的两个案例是新中国初期麻风和疟疾的防疫工作。麻风和疟疾本是风马牛不相及的疾病。比如是由麻风杆菌与弥漫型麻风分枝杆菌所引起的一种慢性传染病,主要经由飞沫传染但传染性并不强。但受到《利未记》的影响,在西方世界中麻风却留下了千年可怖的污名。直到 15 世纪开始,中国的医师们才开始对麻风(又称疔、癩)的预后越来越悲观,与此同时大众对麻风传染性的害怕在蔓延^[11]。而疟疾是一种会感染人类及其他动物的全球性寄生虫传染病,其病原疟原虫借由蚊子散播。如果将瘴气与瘴病笼统地解释为恶性疟疾^[12],显然在我国(特别是“南方”)有着更长久的历史。真正让两个疾病联系起来的,一个是 1951 年召开的首届全国防疫专业会议。当时,与会专家制定了疟疾、麻风等等 19 种传染病的防治方案^①。另外一个则是药品氨苯砒(又称达普颂, Dapsone)。氨苯砒于 1908 年被合成出来,自 1937 年开始研究其抗生素机制,1945 年开始用于麻风的治疗^[13]。在包括中国在内的很多国家,氨苯砒也同时用来作为预防疟疾的主要药物。比如著名的“523”任务中的“防疟片 1 号”(简称“防 1”)的主要成分就是乙胺嘧啶(20mg)和氨苯砒(100mg)^②。

当然除了表层的联系,选择它们的真正原因在于:两个疾病的防疫工作都在特殊的历史条件下经历了涉及到不同地区政府及政府间不同部门、多层次的医疗救护体系之间复杂的协调^[14],体现了“移风易俗、改造世界”的卫生工作与群众运动相结合思路^③,也取得了前所未有的成绩。比如参与“523 任务”的科研团队来自中国 7 个省市、60 多家科研

机构,覆盖了超过 500 名科研人员。新中国建立前夕,约有 3.5 亿人口受到疟疾威胁,占当时全国人口的 70%,每年发病人数估计超过 3 千万,病死率约达 1%;到了 1986 年,每万人发病率就已经降低到了 3.48^[15]。而在麻风防疫的过程中,除了中央皮肤性病研究所(后改为中国医学科学院皮肤病研究所,现中国以科学园北京协和医学院皮肤病研究所、皮肤病医院)以及齐鲁、中山等几家医学院^[16],还涉及到全国大大小小麻风病院、村和防治站共 1199 处(截止到 1980 年底),专业防治技术人员 9000 余名^[17]。1956 年年底,每万人人口中还约有 6 名麻风患者;但在 80 年代末,这个数据就降低到了万分之一以下,“基本消灭麻风”。两个工作一个重在“研”,即研发出模仿性或原创性产品;一个重在“查”“收”和“治”,即将研发出的产品同控制疫情的社会需求进行有效对接。两者加总,即基本覆盖了完整的防疫工作的全过程。且两个工作在当年能够取得这样的成绩,用原全国“523”领导小组办公室副主任张剑方的话讲,都是“大协作”“大会战”的结果^[18]。

资料的可获得性是另一个重要因素。相对于一度“高度保密”且错综复杂的“两弹一星”,麻风和疟疾两个防疫案例相对简单,且学界已经做了相对深入程度的探讨。特别是近年来以黎润红^[19]、刘绍华^[20]为代表的微观口述史料的发掘,为从非英雄主义观点出发来“解剖麻雀”,即全景地还原防疫工作中的组织协调机制提供了可能。而在已经被挖掘的史料重新焕发出生命力的方面,人类学家拉图尔(Bruno Latour)已经在其探讨炭疽疫苗防疫史的著作《法国的巴斯德化》^[21]中为我们提供了成功的范例。下面,本文也将延续拉图尔的传统,回到历史资料的田野里去。

2 正式和非正式的协调

建国伊始,百废待兴。面对林林总总可见的、不可见的“敌人”,共产党人最重要的使命便是消灭“敌人”,“以解人民之苦”^[20]。疟疾和麻风就都被纳入了“敌人”之列。尽管在朝鲜战争时期,蚊子及

① 参见《人民日报》1951 年 5 月 6 日第 2 版。

② 其口服复方版本叫“治疟宁”,是在上述两种药的基础上加入了氯喹。

③ 由时任国务院总理周恩来于 1952 年在第二届全国卫生工作会议上提出。

其传染病被看作是美军使用“细菌战”的重要罪证^④,但偏偏“在海南和云南这两个地方才能见到比较多的恶性疟,其他地方间日疟居多”(傅良书口述)^[19],加之爱国卫生运动的确一定程度上从根源上抑制了疟疾的传染源。疟疾防疫在中央的各项工作中政治优先级并不十分靠前。相比之下,麻风却被认为是“劳动人民的病,又穷又受歧视……是标志性的病”^[20],因而也更早地得到了重视。重视的一个直接结果就是1954年5月,我国在原苏联红十字医院的旧址上成立了时间最早、规模最大、历史最长的麻风基础、临床、防治研究的国家级专业机构中央皮肤病研究所(简称“皮研所”)的成立^[22]。

(1) 工作组、现场会和培训班

防疫工作所面对的疾病及其社会挑战往往是复杂且凶险的。但正如韩博天(Sebastian Heilmann)所发现的那样,中国早在土地革命时期就通过一种不确定性下的反复试验的方式进行试错^[23]。而实施几乎所有“大会战”的初衷,也恰在于运用不同的手段来解决一个问题,然后从中选择最有希望的一种,集中所有力量,以便达到最有希望的结果^[24]。麻风和疟疾的防疫延续了这一传统,通过自下而上的试错经验的遴选以及自上而下的“最佳实践”的扩散两个过程,化零为整、化繁为简。

自下而上的主要载体是工作组和现场会。1957年10月,“全国麻风研究小组”在卫生部的指示下宣告成立,文件(卫医贺第395号)规定“各地……应与北京皮肤性病研究所及麻风研究小组取得密切联系”。在计划时代,有一个单位的户头对于开展协调工作而言是至关重要的。事实上,当1959年4月全国性病麻风研究委员会成立时,办公室就设立在“皮研所”^[22]。“523”任务也是如此——甚至北京、全国“523”办公室人员“全部是军事医学科学院的人”(施凜荣口述)^[19]:

当时“523”办公室有双重任务,一个任务是领导小组的办公室,对外,管全国“523”大协作的计划落实,组织协调这方面的工作;另一个任务是对内,直接管着“523”办公室的这一部分工作。(吴滋霖口述)^[19]

不负责分配经费^⑤,工作组办公室单位几乎唯

一的职责就是组织召开各种现场交流会、工作会和学术会议。会议“实际上是情况交流,互相协调一下工作,分分工”(张剑方口述)^[19]。无论是何种形式的会议,大家都知无不言言无不尽。相应的,会议的组织 and 筹备也并不复杂,一般都是“在哪里开,由哪里接待”。比如“523”任务进驻海南、云南等恶性疟现场检验临床效果,经费都是由地方部队先向所属军区报告,再由军区协助安排落实,并进一步提供进出现场的交通条件和管理。而且每个现场研究组基本上也都会有一个军人干部担任副组长,具体与“523”办公室联系,以保证沟通的顺畅。

自上而下的扩散主要包括两种形式。一种是现场会后各种形式的资料汇编。资料汇编是一种见证增衍的文字技术^[25],可以让没有机会亲临现场的相关单位真切地感受到会议的交流情况。因此资料汇编本身也并不对试错经验做重点推荐,反而留给各单位自行选择的空间。当然,若方案已经成熟,则会通过培训班和讲义的形式快速在面上铺开。如首届全国防疫专业会议决定在山东^⑥济南举办全国高级麻风病进修班。负责人选定为在1949年以前即担任过麻风院长,又曾出席国际麻风大会的尤家骏。我国最重要的第一、二代麻风医生均来自于这个培训班。培训班的学员回到地方工作后,又邀请尤家骏现场授课。结果从山东开始逐渐扩及全国的培训班至少培训出1128名中级班、91名高级班学员。作为培训班的衍生物,尤家骏主导的各种正式、非正式的讲义等出版物事实上也吸引了更多的麻风医生自学^[20]。

结果在一个信息和资源都很匮乏的年代,大量的公共部门和科研、专业防治技术人员还是被有效地协调了。

(2) “又红又专”

不过需要强调的是,工作组、现场会和培训班都充其量只是解决了组织信息互通的问题。现场会和培训班的组织频率决定了,大量的日常工作中的协调必须依靠另外一种机制——比如正式和非正式的“通知”——完成的。

像一些制药厂都在各个部门下面,是科委、国防

④ 参见《人民日报》1952年5月6日第4版。

⑤ “523”任务比较特殊,由于下设了广东、广西、云南、四川、南京等五个地区办公室,其日常办公经费包括出差的费用均由全国“523”办公室核发(吴滋霖口述)。

⑥ 山东与广东、福建等省并列被视为麻风最为严峻的地方之一,卫生部成立中央麻风防疫机构时,也曾考虑设置在山东。

科工委他们去通知的。地方上,直接告诉他们就可以了。毛主席指示的,他们都会执行。(吴滋霖口述)^[19]

毛主席显然不会事必躬亲地参与每一项具体的协调活动。因此,与其说是毛主席起到了作用,还不如说是作为一种意识形态的毛泽东思想成为将承担防疫任务的基层单位和个人重新凝聚在一起的关键性制度动力。

按照霍尔(Peter Hall)的理解^[26],广义的意识形态包括了对社会性质与经济性质的集体共有概念,关于政府的适当的角色、若干共同的政治理想以及以往政策经验的集体记忆。高柏进一步将其概括为一种符号工具,一种“文化工具”和“世界架构”^[27]。对于当时的中国而言,毛泽东思想在科学问题上的集中体现就是对以科学发现优先权为代表的名利思想的批判。特别是1951年朝鲜战争爆发以后,“为科学而科学”已经成为了非常危险的政治标签,意味着“路子狭小”“脱离实际”甚至“投敌叛国”^{[28][29]}。相应地,一切的“资产阶级”思想,包括认为自己属于某一科技共同体,通过发表介绍科技成果的论文而加入某一科技共同体,在解决技术疑难问题方面尊重技术专家,在选择和制定研究方案中崇尚由于具有专业知识而应合理得到的自主权,等都必须被坚决摒弃^[24]。如陈伯达《在中国科学院研究人员学习会上的讲话》中所言,“只有从为人民造福这一个基本观点出发……才能使我们的科学可以猛烈的前进”^[29]。

“为人民”的本质是舍弃小我,让“读的书可以为人民做点事”(郭佩玮口述)^[20]。在“群众路线”的指引下,通过一种“自带干粮”的方式参加到“大会战”的情况十分普遍。比如专门为“523”任务设立的“上海第十四制药厂只有从事有机合成的力量,其他专业的技术专家是从上述科研单位、大学、医院等部门调来的……一直到‘523’组解散后,他们才回原单位工作。”(孙观和口述)^[19]又如麻风医生黄文标和当时很多有志青年一样,1960年一毕业,就响应国家支援困难省份的号召,自愿报名投身云南边区,没想到却被分配到“云南省皮肤病研究所”,战斗在防疫麻风的前线。黄文标坦言^[20],由

于麻风的污名化,他自己“当时很害怕,像冷水浇身”。但和众多的知识青年一样,“领导跟我开导,灌输毛泽东思想给我‘担子有轻有重,好同志应该挑重担子’。我就挑起来了。灌输毛主席思想给我有用‘毫不利己、专门利人’……我们是‘又红又专’的毕业生。”

“红”的意识形态的强大作用,不但让基层单位和个人甘愿参与到其中,更让防疫这个任务导向(mission-oriented)特征的工作具有了扩散导向(diffusion-oriented)^[30]的意义。

在毛泽东时代,“祖国医学”即中医和其他民族医学的地方性实践在当时被予以了充分的鼓励。在以“祖国医学”抗疟的过程中,最终斩获诺贝尔生物学奖的青蒿素的例子也自不必说^[19]。着实也存在一些其他的“惊喜”从祖国中医药的宝库中涌现出来了。比如本来用做抗疟药物的常山“在试用过程中发现有减缓心率的作用,后来也开发成为抗心率失常的新药”,颇有一点“东方不亮西方亮”的味道。相比之下,雷公藤本是一种主要用来防治菜青虫的“土农药”^[31],后来被搭配抗麻风西药使用,“效果良好”。甚至雷公藤疗法,作为59篇成果中唯一的中草药项目还于2000年申报了“国家科学技术进步奖”^[20]。就连政治上不太正确的大风籽油疗法^⑦,也在“祖国医学”合法性的支持下,也经由辽宁省麻风病院配制成中成药“扫风丸”(实际上是大风籽油的复方改良版)^[32],甚至还引得上海麻风防治院还专门奔赴辽宁学习其治疗麻风的先进经验^[33]。

(3) “土洋结合”^⑧

药品的稳定、大量供给是防疫工作取得成功的重要物质保障,自然也成为了协调工作的重要组成部分。和部分地区的赤脚医生倾向于采用见效更快的西药一样^[34],两个疾病的防疫工作也实事求是地依赖于引进、仿制和改良西药,“土洋结合”^[35]而非固守“祖国医学”来解决现实问题。

早在战前,“西药业以上海为最盛……新亚……信谊……等……均能按最新化学及药学原理仿制或创制新药”^[36]。1952年,兼并了民用药厂(部分)的新亚制药(1966年更名为“中国医药工业公司

⑦ 直至20世纪中叶以前,从东南亚地区传入中国的大风籽油治疗麻风的主要药物。但由于西方传教士在清末至民国时期亦使用大风籽油来治疗麻风患者,建国后在用社会主义人道模式驱逐基督教人道主义模式意识形态的影响下,大风籽油疗法逐渐被弃用。

⑧ “土洋结合”的提法在当时的很多工作中非常常见,在防疫的问题上,如可参见中共中央批转卫生部党组《关于防治当前主要疾病的报告》(1961年2月1日)。

上海第八制药厂”)曾经的上海民族资本的翘楚已经具备了氯苯砒原料药的生产能力。20世纪50年代末疟疾比较严重的时候,我国就已经注意到“重点引进了氯喹、伯氨喹、乙胺嘧啶等重要抗疟药。1958年用了三个月……就研制成功……生产过程[还]不断改进工艺”——当然研制的主要方法还是模仿,“看到国外不断有新抗疟药实验的报道,我们(中国医学科学院寄生虫病研究所,现中国疾病预防控制中心寄生虫病预防控制所)就此进行了仿制”(陈昌口述)^[19]。1962年,前身为中西大药房(创办于1888年)的中西药厂也试产氯喹、伯氨喹和乙胺嘧啶成功。所以当1967年“523”任务开始时,国内相关单位已经具备了仿制抗疟原料药的能力。1968年2月,当抗疟研究工作第二次协作会议在杭州召开时,军事医学科学院根据国外资料提出“防1”“防2”(即乙胺嘧啶加周效磺胺)复方,上海第十一制药厂(公私合营前系原上海天平化学制药厂)马上就能“把现成的药按照剂量、规格要求合成起来”(傅良书口述)^[19]。当然,在“523任务”开始以前,军事医学科学院已经开始进行疟疾防治的研究(吴滋霖口述)^[19]。或者用施凜荣^[19]的话讲:

50年代朝鲜战争爆发以后,美国在朝鲜战场使用细菌武器,我军组建了军事医学科学院,集中了当时国内一批优秀的医药科学家,开展防原、防化、防生物战的研究。药物、传染病等的研究力量很强……

因此,协调工作的一个逻辑起点是摒弃狭隘的民族主义观念,善用一切可以利用的资源——包括国外的智识基础和传统意义上非公共部门的技术能力——最快地形成能够应对社会挑战的防疫解决方案。即便是在那个强调自力更生的年代,国外最先进的经验几乎都是在第一时间被我们培训良好的科学家和医师所掌握,迅速在实验室里试制,并交由早已具备仿制药生产能力的制药厂形成产品。即便在被冠以“土法炼钢”之名的麻风防疫工作中,参阅西方科技导向为主的国际医疗文献,以及与第三国际或少数民主国家的经验交流也从未间断^[20]。否则,所有的知识先拿来分一下姓“社”姓“资”,再尝试协调两者就事倍功半了。

也只有在这个基础上,经济效率的因素才被考虑进来——比如1958年,受到大跃进时期“向技术

革命进军”^⑨思想的影响,新亚制药开展了形形色色的技术革新工作,以最大程度地“依靠人民群众的无穷无尽的创造力”,克服原料短缺,成本昂贵的困难^[37]。甚至在广州第一制药厂进行了工艺改良以后,新亚又主动向广州学习再度实现工艺革新^{[38][39]}。也只有在这个意义上,才能如于光远所言——“在科学技术工作中大搞群众运动就可以把各方面人才的智慧集中起来,能够很快地攻下堡垒”^[40]。

3 组织协调的“好的制度”

如果将组织协调的核心机制概括为“又红又专”和“土洋结合”,那些具有时代印记的历史经验仿佛在今天也失去了推广的价值。但借用原二机部副部长李觉的话讲,“如果不是有一个好的制度,不是各方面大力协同,是干不成的!”^[41]所以这里需要回答的问题是:能够超越两个案例及其共性概括的“好的制度”究竟是什么?

要回答这个问题,让我们把目光倒回到现代实验科学诞生之初的400年前。当时以玻意耳为代表的英国自然哲学家,极力将自身与将个人利益摆在首位,从而在私密空间里操纵实验的炼金术士区分开来。玻意耳说,不要“相信炼术实验……除非传述者其人,提及他的作为系根据自己特有的知识,或根据某位可信人士的叙述,而凭其经验公开断言”^[25]。用默顿(Robert K. Merton)的话讲,这恰恰是被誉为无私利性的科学家的精神气质^[42]。但历史地看,无私利性绝不必然地等同于“为科学而科学”。相反在玻意耳等自然科学家看来,既然能“使人类的生活变得更甜蜜”,能够改善人类的物质生活,在上帝眼里就是善行,他们从事科学活动的唯一目的就是“更好地赞颂上帝”。玻意耳甚至坦陈^[43]:

……我们愈是深入地加以凝思,我们所发现的造物主完善至美的足迹和印记就愈多;我们的最高科学就只会使我们更有理由崇拜上帝的全知。

尽管默顿在无私利性的原则中也声明,权力同个人利益一样应该被排除在科学事业的动机之外——这一点甚至构成了他和科学学的创始人、马克思主义者贝尔纳(John D. Bernal)的主要分歧。但在科学必须同时满足除了理性目的以外的心理和

⑨ 参见《人民日报》1958年6月3日第1版。

社会两个目的这一点上^[44],两个人仍存在极大程度上的共识:区别仅在于认为(共产主义所承诺的)“为人类造福”本身就构成了科学的终极目的,或是将其看作是“颂扬上帝”的重要途径。无论如何,在麻风和疟疾两个防疫工作中,科学家和科学家共同体确由于特殊的历史原因实现了最大限度的无私利性,实现了“把国家作为本位,把人民作为本位”^⑩[29]——如李觉所言,“那个时候,大家都是一心想着怎样为国家、为人民做点贡献”^[41]——于是消除了本位主义的藩篱,组织协调就自然而然地完成了,科学也就发展了。

那么,怎样才能去消除位主义呢?历史的经验告诉我们:关键在于打破协调的位子和资源之间的必然联系。不难发现,在麻风和疟疾防疫的两个案例中,牵头的办公室单位并不掌握实际的资源分配,“自带干粮”参加过的各基层单位和个人也不会因为投身“大会战”而带来额外的收益^⑪。相反,一旦位子和资源挂钩,协调就似乎总会出现问题。比如同样在“红”的意识形态下,国家科学规划委员会于1956年3月在时任中国科学院院长郭沫若的建议下成立,并于12月被列为国家常设机构。设置国家科学规划委员会的初衷是在所有研究单位之间以及研究单位和生产单位之间,建立一个负责协调和制订计划的高级小组。最初,科学规划委员会的确在冶金、水工、机械、医学、农业等五个主要领域中尝试开展了组织协调工作。根据郭沫若本人的陈述,协调取得了一定的厉行“节约”的效果,如仅冶金案例中“氧气机和转炉两项就可以节省八十八万元,此外还可以节省厂房建筑、三十个工人和每年的维持费五万元”。倒是时任科委综合局局长的吴学蔺院士坦言,实际工作中遇到的研究资料、经费、设备和材料等问题仍亟待解决^⑫。“科学进军的高潮没有兴起,倒掀起了‘人心向党’的高潮”^⑬。

解决本位主义的一个更加根本的途径是避免从位子本身提出问题。事实上无论是“两弹一星”还是麻风、疟疾两个防疫工作,都是为了应对当时的社会挑战所提出来国家层面的任务。这种提出问题的方式和当下被誉为新兴政策范式的“变革性创新政策”(transformative innovation policy)所倡导的:从

广义的社会挑战(比如如何建立一个不依赖化石能源的可持续发展社会)而非单纯的经济增长或技术进步出发来开放式的提出问题,并动员包括需求侧在内的广泛的社会行动者共同参与^[45],异曲同工。

当然,我们也不应该夸大通过消除本位主义所带来的组织协调效果。口述历史的收集方式事实上决定了,诸多不协调的因素会主动被报道人删除、过滤。比如今天我们依然能够知道当年除了青蒿素和常山,针刺、贴椒、压椎三种方法也“通过调动自身免疫力来治疗恶性疟”(李国桥口述)^[19],其效果恐怕还是要打一个大大的问号。相比之下,以形补原则服“复方蛇酒”^[20]来抵御麻风(该疾病的英文名称起源于拉丁文的 *lepra*,意为“鳞片”)恐怕就有些牵强。不过瑕不掩瑜,麻风和疟疾防疫的两个案例也证明了,“好的制度”所留给我们的精华远比糟粕要多得多。

4 结 论

所以防疫“大会战”中的组织协调究竟是怎样完成的?并非在一个威权主义的社会中,有了一个统领一切的工作组,有领导重视,有“能人”牵头,组织协调和相应的资源配置就自动完成了,甚至异议和矛盾也能迎刃而解。相反,在麻风和疟疾两个防疫工作中,工作组的职能和作用都是十分有限的。实际上更多发挥作用的,是各种形式的现场会、培训班包括从上述活动衍生出来的资料汇编和培训讲义。现场会自下而上地集成了来自全国各地的实践经验,再视经验的成熟程度以原汁原味的汇编或遴选出“最佳实践”的培训扩散开来。在信息和资源都十分有限的年代,参与的基层单位和个人都依托工作组、现场会和培训班形成了艾伦(Robert C. Allen)所言的“集体发明”^[46]的机制,实现了最大程度的合作。而且在此过程中,牵头的办公室单位甚至连开会的经费都要地方去负责,自己则保持着维系运行的最小体量。

需要注意的是,“红”的意识形态所提供的“世界架构”的作用,以及对狭隘的民族主义的摒弃对

⑩ 参见《人民日报》1957年3月20日第3版。

⑪ 据当事人反映,可能参加“大会战”唯一的好处就是可以不进行或者少进行“闹革命”的批斗活动。

⑫ 参见《人民日报》1957年3月23日第10版。

⑬ 参见《光明日报》1957年5月14日第3版。

于打破科学发现优先权的观念和最快地形成能够应对社会挑战的防疫解决方案而言十分关键。而支撑两者的“好的制度”的根源则在于两个任务直接锚定了社会挑战,把国家和人民作为本位,恰好满足了科学发展所必需的无私利性原则——让科学的心理和社会目的合一,也让两个短期的任务导向的工作具有了长期扩散导向的意义。

我们似乎已经习惯于用一种革命性的话语,称“科学的春天”以来经历了这样那样的变化。以至于新中国初期的“艰难探索”和西方世界的“先进模式”都被标签化了。撕下这些标签,有助于看到更多——起码在组织协调的意义上,有太多需要正视的中国特色和历史经验。

参考文献:

- [1] Cheng J L C, Miller E L. Coordination and output attainment in work units performing non-routine Tasks: A cross-national study [J]. *Organization Studies*, 1985, 6(1): 23-38.
- [2] Gerwin D, Moffat L. Authorizing processes changing team autonomy during new product development [J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1997, 14(3): 291-313.
- [3] Hoegl M, Weinkauff K, Gemuenden H G. Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study [J]. *Organization Science*, 2004, 15(1): 38-55.
- [4] Reger G. How R&D is coordinated in Japanese and European multinationals [J]. *R&D Management*, 1999, 29(1): 71-88.
- [5] Gerwin D, Barrowman N J. An evaluation of research on integrated product development [J]. *Management Science*, 2002, 48(7): 938-53.
- [6] Benini A A. Network without centre? A case study of an organizational network responding to an earthquake [J]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1999, 7(1): 38-47.
- [7] Provan K G, Milward H B. Do Networks Really Work? A framework for evaluating public-sector organizational Networks [J]. *Public Administration Review*, 2001, 61(4): 414-23.
- [8] 李振. 推动政策的执行: 中国政治运作中的工作组模式研究[J]. *政治学研究*, 2014(2): 116-25.
- [9] 董荣, 丁兆君. “581”组与中国人造卫星事业的起步[J]. *中国科技史杂志*, 2017, 38(1): 66-77.
- [10] 房士鸿, 潘敬国. 周恩来与“两弹一星”人才建设[J]. *炎黄春秋*, 2018(6): 18-22.
- [11] Leung A K C. *Leprosy in China: A History* [M]. New York: Columbia University Press, 2009.
- [12] 张文. 地域偏见和族群歧视: 中国古代瘴气与瘴病的文化学解读[J]. *民族研究*, 2005(3): 68-77.
- [13] Zhu Y I, Stiller M J. Dapsone and sulfones in dermatology: Overview and update [J]. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 2001, 45(3): 420-34.
- [14] Bu L. Anti-Malaria campaigns and the socialist reconstruction of China, 1950-80 [J]. *East Asian history*, 2014(39): 117-30.
- [15] 《中国疟疾的防治与研究》编委会. 中国疟疾的防治与研究[M]. 北京: 人民卫生出版社, 1991.
- [16] 董国强, 邵京, 王江南. 新中国成立以来麻风病防控与救治工作的历史回顾[J]. *中共党史研究*, 2013(9): 59-71.
- [17] 江澄. 中国麻风防治50年回眸[J]. *中国麻风皮肤病杂志*, 1999, 15(3): 85-6.
- [18] 张剑方. 迟到的报告青蒿素研发纪实[M]. 广州: 羊城晚报出版社, 2006.
- [19] 黎润红. “523”任务与青蒿素研发访谈录[M]. 长沙: 湖南教育出版社, 2015.
- [20] 劉紹華. 麻風醫生與巨變中國: 後帝國實驗下的疾病隱喻與防疫歷史[M]. 新北: 衛城出版, 2018.
- [21] Latour B. *The Pasteurization of France* [M]. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988.
- [22] 中国麻风防治协会. 中国麻风学学科史[M]. 北京: 中国科学技术出版社, 2018.
- [23] Heilmann S. Maximum tinkering under uncertainty unorthodox lessons from China [J]. *Modern China*, 2009, 35(4): 450-62.
- [24] Suttmeier R P. *Research and Revolution: Science Policy and Societal Change in China* [M]. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1974.
- [25] Shapin S, Schaffer S. *Leviathan and the Air-pump: Hobbes, Boyle, and the Experimental life* [M]. NJ: Princeton: Princeton university press, 1985.
- [26] Hall P A. *The Political Power of Economic Ideas: Keynesianism across Nations* [M]. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1989.
- [27] Gao B. *Economic Ideology and Japanese Industrial Policy: Developmentalism from 1931-1965* [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- [28] Wang Z. *Theory attached to practice: Chinese debates over basic research from thought remolding to the bomb, 1949-1966* [A]. Kaldewey D, Schauz D. *Basic and Applied Research the Language of Science Policy in the*

- Twentieth Century [C]. New York; Berghahn Books, 2018: 228-47.
- [29] 陈伯达. 在中国科学院研究人员学习会上的讲话[J]. 科学通报, 1952(9): 1-8.
- [30] Chiang J-T. From 'mission-oriented' to 'diffusion-oriented' paradigm: The new trend of U. S. industrial technology policy [J]. Technovation, 1991, 11(6): 339-56.
- [31] 中华人民共和国第二商业部生产资料供应局. 土农药介绍[M]. 北京: 科学普及出版社, 1958: 38, 71.
- [32] 沈上洋. 麻风病验方集锦[M]. 上海: 上海科学技术出版社, 1959: 17, 39.
- [33] 上海麻风防治院. 应用中药“扫风丸”、“麻风丸”治疗麻风疗效的初步观察[A]. 卫生部医疗预防司. 全国防治性病、麻风、头癣宁都现场会议资料汇编[C]. 北京: 人民卫生出版社, 1959: 371-3.
- [34] Fang X. Barefoot Doctors and Western Medicine in China [M]. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2012.
- [35] Fu J-C. Artemisinin and Chinese medicine as tu science [J]. Endeavour, 2017, 41(3): 127-35.
- [36] 程寰西. 战前中国化学工业之回顾(三续) [J]. 化学世界, 1946(13): 10-1.
- [37] 上海医药工业公司. 上海市医药工业技术革新资料汇编第1辑[M]. 上海: 科技卫生出版社, 1958: 29, 43-44, 68.
- [38] 抗麻疯药物——氨苯砜工艺革新 [J]. 医药工业, 1974(8): 13-4.
- [39] 防治麻疯病长效新药——双乙酰氨苯砜 [J]. 医药工业, 1974(2): 5.
- [40] 于光远. 关于科学技术工作中的群众运动 [J]. 红旗, 1960(3): 17-24.
- [41] 李觉. 制度优势大力协同——原子弹决策和研制的宝贵经验 [J]. 中共党史研究, 2012(3): 63-6.
- [42] Merton R K. The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- [43] Merton R K. Science, technology and society in seventeenth century england [J]. Osiris, 1938, 4(360-632).
- [44] Bernal J D. The Social Function of Science [M]. London: G. Routledge & sons ltd, 1939.
- [45] Diercks G, Larsen H, Steward F. Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm [J]. Research Policy, 2019, 48(4): 880-94.
- [46] Allen R C. The British Industrial Revolution in Global Perspective [M]. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2009.

Organizational coordination in “Great Battles:

Case from the Leprosy and Malaria epidemic preventions in the early years of P. R. China

WANG Cheng-wei

(Department of the History of Science , Tsinghua University , Beijing 100084 , China)

Abstract: Organizational coordination theories in western worlds share a common assumption that a balance between the overall efficiency and individual benefits is a must. It is demonstrated , however , by carefully reviewing the history of leprosy and malaria epidemic preventions in the early years of P. R. China that , other modes of coordination beyond the market mechanisms can also be achieved. In so-called “Great Battles” , workgroups with limited power and responsibility , along with the site meetings and training seminars they organized , played an important role in the bottom-up selection and top-down diffusion of the “best practices” . Responding to the societal challenges directly and getting rid of sectionalism , additionally , meet the principle of disinterestedness at large that is urgently needed for scientific development. Diffusion-oriented achievements can be thus found in mission-oriented projects like these. Those are the historical experiences that we have to face properly.

Key words: Great Battles; Leprosy; Malaria; organizational coordination; workgroup